



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

# **Alternativas para mejorar el servicio de intervención y rescate de animales en organizaciones sin fines de lucro en Guayaquil**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título  
de:

**Magíster en Administración de Empresas**

Por la estudiante:

**Andrea Patricia Losada Vásquez**

Bajo la dirección de:

**Magíster Luis Meza Mora**

**Universidad de Especialidades Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil– Ecuador  
Octubre 2017**

*Alternativas para mejoras en el servicio de intervención y rescate de animales en organizaciones sin fines de lucro en Guayaquil*

Andrea Patricia LOSADA VÁSQUEZ<sup>1</sup>  
Luis MEZA MORA<sup>2</sup>,

## Resumen

Los servicios de rescate animal contribuyen a solventar la problemática de la falta de educación en cuanto a una tenencia animal responsable. En la ciudad de Guayaquil, muchas personas se han comprometido para ayudar de manera voluntaria creando organizaciones sin fines de lucro para la ayuda y rescate animal, lamentablemente, dado el poco o nulo apoyo de las autoridades y especialmente la falta de una adecuada estructura administrativa de estas organizaciones, conllevan a que no puedan cumplir con la misión de evitar que exista una gran cantidad de animales en estado de abandono, así como la de educar y concientizar a la ciudadanía para lograr este cometido. El objetivo general de este trabajo de investigación es desarrollar alternativas para que las organizaciones de rescate animal de la ciudad de Guayaquil puedan mejorar el servicio que actualmente prestan a la comunidad. La metodología utilizada en este documento consistió en una investigación bibliográfica y una investigación de campo consistente en una revisión documental y la aplicación de un instrumento tipo encuesta, la población objeto de estudio fueron los habitantes en la ciudad de Guayaquil, cuya muestra fue de quinientas personas. El principal resultado indica que un 78.9% de las personas encuestadas estaría dispuesta a realizar un aporte económico por la prestación de servicios por parte de estas organizaciones. Se concluye que existen diversas alternativas que pueden ser aplicadas dentro de las organizaciones de rescate animal de la ciudad de Guayaquil para mejorar el servicio que actualmente brindan.

Palabras clave:

Organizaciones sin fines de lucro, servicio, educar, sensibilizar, ayuda y rescate animal

## Abstract

Animal rescue services contribute to resolve the lack of education on a responsible animal ownership. In Guayaquil, many people have committed to help as volunteers by creating not for profit organizations to rescue and help animals in need. Unfortunately, given the lack of support from authorities and especially due to a non-existent administrative structure in these organizations, they are not able to fulfill their mission of ending massive amounts of abandoned animals in the city, as well as educating and raising awareness in the community in order to accomplish their mission. The general objective of this research paper is to develop alternatives for animal rescue organizations to improve the service they currently provide to the community. The methodology implemented in this document included a bibliographic research and a field research based on other research documents and a survey, the population involved in the research are inhabitants of the city of Guayaquil and the sample was of five hundred people. The feasibility of these proposals is determined through a survey that was sent out to a group of inhabitants of the city of Guayaquil. The main result indicates that 78.9% of the people in the survey would pay for making use of the services provided by these organizations. It is concluded that there are several alternatives that can be implemented within animal rescue organizations in the city of Guayaquil in order to improve the service they currently provide.

Key words

Not for profit organizations, service, educate, raise awareness, animal rescue and assistance.

Clasificación JEL  
JEL Classification

M14

<sup>1</sup>Licenciada en Traducción e Interpretación, Facultad de Estudios Internacionales, Universidad Espíritu Santo UEES. E-mail [alosada@uees.edu.ec](mailto:alosada@uees.edu.ec)

<sup>2</sup>Magister en Ingeniería Industrial, Universidad de Carabobo-Venezuela. Profesor Invitado de la Facultad de Postgrado de la UEES. E-mail [lmeza@uees.edu.ec](mailto:lmeza@uees.edu.ec)

## **INTRODUCCIÓN**

Una organización es un grupo de personas y medios creada para lograr metas y objetivos específicos por medio de una adecuada gestión administrativa. Existen organizaciones con o sin fines de lucro; dentro de éstas últimas se encuentran muchas organizaciones de rescate y ayuda animal.

Entre las organizaciones más importantes de ayuda y rescate animal a nivel mundial están PETA (PeoplefortheEthicalTreatment of animals), MercyforAnimals, Hope forPaws, The Humane League, Animal Rescue League of Boston, WildlifeAid, Animal Aid, en E.E.U.U. En el contexto latinoamericano existen organizaciones de ayuda animal (sin fines de lucro) tales como Igualdad Animal, México, FADA y Rescate Animal en Ecuador, Animal Libre en Argentina, entre otras.

En Ecuador, a diferencia de lo que ocurre en otros países más desarrollados, existen problemas de maltrato animal, esta situación es grave y no parece mejorar, existen casos puntuales que ejemplifican esta problemática.

Dada esta falta de interés por parte de muchos ciudadanos y autoridades, varios grupos de personas se han unido alrededor de todo el país para crear sus propias organizaciones de ayuda animal y tomar control de la situación ante tanta injusticia contra aquellos que no tienen voz. La mayoría de estas personas realizan una labor que los apasiona pero, por lo general, no se detienen a pensar en cuáles son los procesos más efectivos y eficientes para aplicar las bases y fundamentos de funcionamiento dentro de una organización, de manera que se ayuden ellos mismos para poder ayudar a quienes los necesitan. Sin embargo, este servicio de asistencia y ayuda de rescate animal es ineficiente siendo la principal razón la falta de adecuados procesos de gestión en este tipo de organizaciones.

Es necesario que este tipo de organizaciones trabajen en “la incorporación de modelos de control de gestión como una necesidad latente en estos tiempos, (a pesar de que esto no asegure el éxito de la implantación de una estrategia tal cual lo haría una empresa con fines de lucro), ya que es necesario considerar la dinámica del sistema, el valor del capital humano (capacidades, compromiso, etc.) y el accionistas involucrados, entre otras características” (Saldías y Chacur, 2005).

El objetivo general de este artículo de investigación es desarrollar alternativas para que las organizaciones de rescate animal de la ciudad de Guayaquil puedan mejorar el servicio que actualmente prestan a la comunidad.

La metodología utilizada en este documento consistió en una investigación bibliográfica y una investigación de campo. Consistente en una revisión documental y la aplicación de un instrumento tipo encuesta, la población objeto de estudio fueron los habitantes en la ciudad de Guayaquil, cuya muestra fue de quinientas personas.

El documento está dividido en tres partes; en la primera se presenta el marco teórico donde se analiza el concepto de organización, la importancia del talento humano para el buen funcionamiento de las organizaciones, la clave de un buen servicio al cliente, se describe brevemente el concepto de cómo funcionan las organizaciones sin fines de lucro específicamente, el maltrato animal y la situación en Ecuador, los beneficios de una sana relación humano-animal, y finalmente, se describe el trabajo de las organizaciones de rescate animal en Ecuador en la actualidad.

Seguidamente, la metodología en donde se explica el tipo de estudio realizado en este trabajo, así como el instrumento el cual consistió en una encuesta que fue aplicada a una muestra de los habitantes de la ciudad de Guayaquil y el análisis de los resultados de la misma.

Finalmente, se presentan las conclusiones en las cuales se desarrollan las distintas alternativas para que las organizaciones de rescate animal de la ciudad de Guayaquil puedan mejorar su servicio.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Organización**

Una organización se identifica como la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos, para conseguir objetivos específicos (Maristany, 2007).

Mary Parker Follet (1868-1933) fue la primera persona en tratar temas de la organización. Follet acentuó la relevancia de la inserción del trabajador en grupos, en lugar de la tarea individual, y propugnó evitar la dependencia personal del supervisor respecto a su jefe. La dependencia debería

basarse en las exigencias fácticas del cumplimiento de las tareas, lo que luego se definió como “liderazgo situacional” (Maristany, 2007)

De la misma manera, Luther Gullick, señaló que para formar una unidad administrativa hay que tener en cuenta cuatro factores: el objetivo, el proceso, los usuarios y el lugar. La calidad de éstos factores en la organización determinará su éxito (Maristany, 2007).

Es importante señalar que en las organizaciones de todo tipo se busca una atención inmediata y para poder responder se deben tener en cuenta problemáticas usuales dentro de las organizaciones tales como la burocracia. Merton (como se citó en Maristany, 2007) enfrentó el modelo weberiano y afirmó que la burocracia produce un desplazamiento de los objetivos. El énfasis que ésta pone en el cumplimiento de los procedimientos hace que los burócratas, en su deseo de cumplir adecuadamente, centren su acción en ese cumplimiento olvidándose de los objetivos de la organización. Merton fue el primero en llamar la atención sobre los problemas del exceso de estructura que produce la burocracia (Maristany, 2007)

La gerencia del conocimiento, o *knowledgemanagement*, es una tecnología que permite intercambiar conocimientos, opiniones y experiencias en los temas que se desee, enriqueciendo a los intervinientes y produciendo una gestión más efectiva. Si bien se encuentran resistencias en quienes temen compartir sus conocimientos con otros, se trata de un instrumento invaluable, que se utiliza con éxito. (Maristany, 2007)

Dentro de las distintas formas de organización existen cuatro modelos: la organización funcional, la organización divisional, la organización matricial, y la organización en red. (Maristany, 2007)

El modelo de organización funcional usualmente es el más útil para empresas sin dificultades de producto o territorio y su característica principal es que existe un director o gerente general al que reportan los puestos que cumplen las funciones de la empresa, tales como Producción, Finanzas, etcétera. (Maristany, 2007) . (Ver Anexo 1).

## **Importancia del talento humano para el buen funcionamiento de las organizaciones**

No sólo es importante tener claro qué modelo de organización funcional beneficiaría más a este tipo de entidades de ayuda social, si no también cómo enfocar el reclutamiento del talento humano una vez que ya se ha establecido la misma. El proceso de reclutamiento debe ser analizado no sólo del lado de las habilidades y competencias de los potenciales colaboradores, si no también de sus valores principalmente, dado el tipo de organización en este trabajo de investigación.

Para que exista un adecuado funcionamiento de una organización debe existir una debida planificación de los recursos humanos. Esto es necesario para poder determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal a partir de los objetivos y estrategia de la misma organización para un determinado horizonte, y por otro lado, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan a dichas necesidades. Es uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades. Esta planificación sirve para indicar: a) cuántos empleados y de qué clase se necesitan; b) cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna); y c) las necesidades de formación que tendrá la organización. Son muchos los trabajos que han venido señalando la importancia de la planificación de los recursos humanos y la necesidad de su conexión con la estrategia de la empresa. (Dolan, Valle, Jackson y Schuller, 2007)

Un análisis adecuado del puesto de trabajo es fundamental también, ya que su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades, y por ende, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas. Un correcto análisis del puesto de trabajo es importante porque proporciona la base para el establecimiento de la estructura de la organización, los puestos de trabajo, y el grado de autoridad. Este análisis también ayuda al reclutamiento y selección del personal (Dolan, Valle, Jackson y Schuller, 2007).

Las organizaciones deben contar con un proceso de reclutamiento exhaustivo en el cual se puedan determinar éstas características en las personas antes de comprometerlas con la organización de alguna manera. Los procedimientos de selección deben dar como resultado el ajuste entre la capacidad del candidato y las capacidades que requiere el puesto de trabajo para su desempeño. (Dolan, Valle, Jackson y Schuller, 2007)

Dentro de la planificación con respecto al talento humano es de suma importancia que las organizaciones tengan en cuenta que hoy en día los directivos de las empresas consideran una prioridad expandir el horizonte de la innovación para sus organizaciones con la ayuda del capital intelectual externo. Ejemplos de compañías como P&G, BM, Boeing, Apple, 3M, Dupont, Kodack, entre otras demuestran que la innovación con talento colaborativo desde el exterior adquiere múltiples formas y se impone como solucionadora de problemas. (Casado, 2015)

Por ejemplo, Procter & Gamble, emplea a más de 9000 científicos e investigadores en I+D. Ahora cuelga estos problemas en un sitio web llamado InnoCentive (Innocentive). Es un sitio web global creado en el año 2000 donde las empresas necesitadas de innovación pueden colgar los retos a los que se enfrentan ofreciendo grandes recompensas económicas a los más de 200.000 “solucionadores” que forman parte de esta red de científicos aficionados. P&G también trabaja con NineSigma, YourEncore y Yet2. (Casado, 2015).

Goldcorp, una de las mayores empresas mundiales explotadoras de minas de oro, utilizó el crowdsourcing para identificar posibles vetas de oro en su mina de Red lake, Ontario, colgando datos de prospecciones geológicas en Internet y creando un concurso, “TheGoldencorpChallenge”, con un premio de 575.000 dólares para cualquier persona que pudiera ayudarles a encontrar oro. Consiguieron que más de 1.400 geólogos, ingenieros de minas y aficionados entusiastas analizaran la mina en busca del dinero del premio, encontrando oro por valor de más de 3.000 millones de dólares como consecuencia del concurso...el proceso de prospección no sólo produjo oro, sino que proporcionó a Goldcorp acceso a un ejército virtual “degeólogos,

así como a nuevas y diversas fuentes de talento colaborativo; entre los participantes había matemáticos, oficiales del ejército y consultores de empresa...este talento aportó a Goldcorp conocimientos y capacidades completamente nuevos en el sector (tecnologías y metodologías de exploración de vanguardia, como nuevas técnicas de perforación, procedimientos de recogida de datos y enfoques más avanzados en materia de diseño de modelos geológicos). (Casado, 2015)

Un estudio en el cual se concluyó que la poca permanencia de las Pymes en el mercado pudiera deberse a muchas situaciones; dos de las principales son: No se tiene una cultura organizacional basada en la gestión del talento humano y que las empresas dejan de innovar...Esto propicia no solo el cierre de las mismas sino, el aumento a la tasa de desempleo, el nivel del poder adquisitivo individual y por familia baja y provoca la emigración del talento humano nacional, exportando su fuerza de trabajo a otros lugares con mejores oportunidades laborales y por supuesto un mejor nivel de vida. (Bernal y , Vargas, 2017)

En muchas organizaciones y/o empresas, el entorno actual se caracteriza por la incertidumbre, el cambio constante le da especial protagonismo al conocimiento, el cual, a su vez, es primordial para el desarrollo de una organización. No es descabellado el asegurar que las organizaciones que no estén en capacidad de generar conocimiento, están destinadas a desaparecer.

La gestión del conocimiento desde una mirada holística representa sin lugar a dudas, una dinámica compleja y un nuevo entramado de acciones que debidamente articuladas, contribuyen al logro de organizaciones competitivas, sustentables y comprometidas con el cambio que demanda el entorno actual. Para ello, es indispensable considerar la sinergia que debe establecerse entre las políticas tendientes a consolidar su implementación y la definición de estrategias que promuevan el desarrollo organizacional, sin la cual no sería posible privilegiar el capital intelectual como valor estratégico para las organizaciones. (Angulo, 2017)

Bajo esta perspectiva, el conocimiento se crea a partir del aprendizaje como elemento facilitador en

la promoción de una organización inteligente, destinada a desarrollar las condiciones necesarias para viabilizar no solo su generación, sino la construcción de una cultura que desarrolle las competencias individuales y colectivas para identificar, tanto el conocimiento acumulado como el potencialmente relevante, en la consecución de la tan anhelada ventaja competitiva que requiere la sociedad actual. (Angulo, 2017)

La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional promueven indefectiblemente el capital intelectual en todos los niveles de la organización mediante la gestión por competencias, configurándose un enfoque comportamental del capital humano, estructural y relacional en la búsqueda de organizaciones eficientes y competitivas como factor estratégico para el desarrollo. Todo lo anterior conlleva una intrincada estructura de información, conocimientos, cualidades, capacidades, actitudes y demás atributos estratégicos que permiten el desempeño satisfactorio en circunstancias complejas, exigiendo de tal manera a las organizaciones, la construcción de conocimientos significativos útiles para su desarrollo estructural y humano. (Angulo Rincón, 2017)

Es clave para cualquier organización trabajar en su gestión de talento humano y reclutamiento de personal de manera exhaustiva, para que de esa manera, se pueda obtener mejores resultados y ser competitivos. En Ecuador, esta necesidad es mucho más latente y a pesar de ser un motivo de queja del público en general y usuarios, puede ser definitivamente, una oportunidad que no muchas organizaciones y/o empresas parecen considerar.

### **La importancia de un buen servicio al cliente**

Adicional a un trabajo adecuado con respecto a los procesos o gestión de talento humano, el capital más importante de cualquier empresa son sus clientes. Pero la realidad es que sólo unas pocas compañías recuerdan esta regla al momento de tratar con ellos. Y eso queda reflejado en el mal servicio que, en general, recibimos todos los días. ¿Cómo hacer de la excelencia en el servicio nuestro lema? No hay secretos. Todo consiste en detectar las necesidades de los clientes de manera anticipada y estar listos para satisfacerlas. Y siempre con un trato de primera. (Castillo, 2009)

Según Castillo, el primer paso para evitar todos estos problemas, es conocer a fondo a la clientela que quieres atender, sus características, necesidades y niveles de exigencia. Y tener claro que no hay soluciones de anaquel que se ajusten a todos los giros. (Castillo, 2009)

Es importante tener en cuenta la satisfacción del cliente como un reflejo de qué tan contento está el empleado dentro de la organización (Castillo, 2009).

Castillo también indica siete pecados imperdonables:

1. Apatía. La primera impresión es clave y una actitud negativa por parte del empleado lo dice todo.
2. Desinterés. No es lo mismo atender a un cliente que deshacerse de él, y esto ocurre cuando no prestas atención a sus necesidades.
3. Descuido. Una mala selección de personal coloca a la gente equivocada en lugares clave.
4. Aires de superioridad: Es común prejuizar y saber instintivamente lo que un cliente quiere sin preguntar.
5. Mecanización. El trabajo carente de afabilidad o personalización resulta estéril para el crecimiento de la empresa.
6. Dogmatismo. Poner las reglas de la empresa por encima del cliente demuestra una gran falta de inteligencia en los negocios.
7. Evasivas. Las dependencias gubernamentales son expertas en este tema. Mandar a alguien a la siguiente ventanilla no resuelve nada.

La calidad del servicio de una empresa depende, al menos en parte, de cómo se relaciona su personal con los clientes. Así, tan solo desde este punto de vista, resulta natural analizar con cierto detalle cómo se gestiona al personal. ¿Satisface la gestión de personal de su empresa determinados requisitos del servicio y afecta a su rendimiento? (Horovitz, 2010)

Un ejemplo conocido ya en todo el país es “Sweet and Coffee” una empresa que como lo indican en su sitio web: “nació del amor”. La idea empezó en 1997 cuando Richard Peet y Soledad Hanna aún

eran novios. Los dulces que ella le preparaba con cariño sirvieron de inspiración para crear un lugar especializado tanto en cafés como en postres. Al casarse, hicieron realidad su proyecto abriendo el primer Sweet&Coffee en el centro comercial Mall del Sol de Guayaquil, con un equipo de 15 personas. Después de 3 años empezaron a crecer, llevando a Sweet&Coffee cada vez más cerca de más clientes con varios locales en Guayaquil y Quito... Continuamos apuntando siempre hacia nuevas metas y mayores desafíos, teniendo como prioridad la calidad de los productos y un ambiente agradable para nuestros clientes y colaboradores, sin olvidar la responsabilidad social como empresa, indican en su página web.

Sweet&Coffee es un claro ejemplo de cuán importante, por no decir crucial, es no sólo brindar un servicio, si no la calidad con la que se lo hace. Esto es, dado que Sweet&Coffee es muy reconocido por la calidez con la que cada empleado, desde el cajero, hasta los meseros, tratan a los clientes que asisten a sus locales a diario.

El servicio al cliente es un aspecto en el cual, se puede suponer, el Ecuador aún debe trabajar mucho, y esto, puede suponer una oportunidad para las organizaciones y/o empresas. Una estrategia de servicios parte de ver a la empresa a través de los ojos de sus clientes. Pero, primero, tiene que conocer bien a sus clientes. ¿Quiénes son?, ¿cuáles son sus necesidades?, ¿qué es lo que les interesa?, ¿qué es lo que les va a animar a comprar una y otra vez? ¿qué es lo que les va a satisfacer, encantar? (Horovitz, 2010)

Valor = ventajas – costos. Los clientes reciben valor cuando las ventajas que obtienen de un producto o servicio superan los costos de adquirirlo y utilizarlo. Esa es la ecuación fundamental. Cuanto mayor sea la diferencia entre ambos elementos, mayor será el valor. (Horovitz, 2010)

Tal como lo expone Scott Hudson, Oficial Operativo a Cargo de TXU Energy: “TXU Energy está concentrado de forma intensa en mejorar constantemente los fundamentos del servicio... mientras estamos desarrollando planes y productos innovadores para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores, también estamos invirtiendo en la manera como prestamos servicio a nuestros clientes.” (Hudson, 2014)

Así mismo señala que los clientes se encuentran en el centro de todas las decisiones de negocios y destacó los esfuerzos de escuchar a los clientes. TXU Energy tiene también un sólido programa de respuesta a los medios sociales e interactúa con los consumidores a través de una amplia variedad de medios de comunicación, así como a través de su propio programa de calificaciones y opiniones. (Hudson, 2014)

Podría ser un gran beneficio que la organización cuente con un Director o Directora de Servicio al Cliente cuya misión y funciones sean conducir, dirigir y controlar los procedimientos de servicio al cliente de manera que cumplan los objetivos del grupo; garantizar que las actividades sean eficientes, coherentes, fiables y de alta calidad; y por último, pero no menos importante, se mantenga en contacto con otros miembros del Comité de dirección para asegurar que las estrategias y actividades del área de servicio al cliente se integran con otras líneas de negocio de la empresa y se alinean con el conjunto de objetivos de la organización. (Barrillero, 2016)

La calidad del servicio y la satisfacción de los consumidores con respecto a los proveedores de productos y servicios, es un tema de gran importancia no sólo desde la perspectiva del cliente, sino como información básica para la toma de decisiones por parte de la gerencia... Los clientes conceden especial importancia al servicio del parqueadero, a la calidad de los productos y al surtido desde la dimensión de los tangibles; desde el factor de seguridad destacan la amabilidad del personal, el servicio de atención al cliente, la agilidad en la atención, el comportamiento del personal de seguridad... cajeros, empacadores y supervisores. (Guerrero, 2014)

El servicio al cliente es cada vez más importante para las empresas. En el caso de Colombia, que posee una actividad turística que se puede considerar en desarrollo, y la razón por la cual aún no alcanza los niveles esperados dentro del sector se deben, entre otros factores, primordialmente a la carencia o falta de un servicio y atención con calidad que permita lograr generar la mejor satisfacción posible del cliente y consumidor del turismo. (Lucero, 2012)

Ante la mayor competencia en todos los mercados,

dar un servicio de excelencia ya dejó de ser optativo. ¿Cómo lograr entonces no sólo ganar a un cliente, sino retenerlo? Los especialistas no dudan: con un servicio de excelencia. Antes, durante y después de la venta. (Fuentes, 2010).

Los especialistas explican que una de las principales diferencias entre las empresas que son exitosas y las que no lo son es “el espíritu de servicio”. Es decir, la disposición de ir más allá de lo común para satisfacer las necesidades cotidianas y en ocasiones hasta las extravagancias de los consumidores. (Fuentes, 2010)

Fuentes (2010), también explica una serie de consejos para “Ganar el corazón de tu clientela”:

1. Ten cuidado al tratar de cerrar una compra. Cuando vendas, procura hacer sentir a tu cliente que lo estás ayudando a tomar una decisión y no que le estás haciendo una imposición. Para lograrlo, pregúntale qué es exactamente lo que necesita y explícale por qué tu producto o servicio podría ayudarlo. Recuerda que cada persona es distinta y se mueve a su ritmo. Y nunca le mientas a un comprador, si lo haces, por más que logres cerrar una venta, al final perderás.
2. Monitorea en forma permanente la manera en que se trata a los clientes. Ser atendidos de mal modo, con antipatía o con un abierto desinterés podría provocar que un consumidor nunca regrese a tu negocio. Y hasta que hable mal de él. Pon especial atención a este aspecto. Estudios de mercado revelan que los mexicanos en particular no suelen quejarse sobre una mala experiencia. Pero cuando salen de un establecimiento, al que nunca regresarán, no dejan de comentar su mala experiencia entre familiares, amigos y conocidos.

Fuentes también indica los siguientes consejos para cuando se entrega un servicio de cara a cara:

1. Recibe al cliente como un rey. Sin importar si el local está lleno, toda persona que entra debe ser recibida como si fuera la única. Y a veces no hace falta más que un saludo y una sonrisa.
2. Llámalo por su nombre. Eso lo hará sentir que te interesas por él. No necesitas tener

una memoria prodigiosa, ni siquiera una base de datos actualizada. Basta con que le preguntes cómo se llama cuando lo recibes.

3. No discrimines. No se debe juzgar a nadie por su aspecto, su forma de vestir o de hablar. Al contrario, podría tratarse de una persona que está buscando mejorar su apariencia o su estilo de vida y, dependiendo de lo que tú vendas, podrías ayudarlo a conseguir sus objetivos.
4. Deja tu vida personal el casa. Cuando estés trabajando, y sobre todo si eres un vendedor, deberás olvidarte de los problemas. El consumidor siempre esperará lo mejor de ti, no hay excusas!
5. Sé servicial, no servil. Sí, el cliente no siempre tiene la razón, y a veces puede resultar difícil y hasta irracional. Por eso, aunque siempre debes ser amable, en algunas ocasiones también debes ser capaz de plantear tu posición y, sobre todo, defender el valor de tu producto o servicio. (Fuentes, 2010)

En Perú, el Banco de Comercio, con más de 40 años en el mercado, tiene como principal fortaleza su calidad de servicio y eficiencia en los procesos, y a pesar de un sistema bancario a nivel mundial que experimenta grandes dificultades, se consolida como ejemplo de solidez financiera en Latinoamérica y el mundo. (Pasco, 2009)

Es importante que todos los miembros en una organización cuya creación y motivo principal es “servir” estén preparados y conscientes de todo lo que esto implica. Parte de la misión de los trabajadores que brindan servicios a personas está el asimilar diferentes criterios sobre las necesidades del cliente, de acuerdo a lo que puede ser justificado legal o moralmente (Pousette, Jacobson, Thylefors, Hwang, 2003).

La característica más elemental del trabajo del servicio humano es que el proceso de trabajo involucra otros seres humanos; la materia prima y el producto son ambos clientes. El centro del proceso de producción se lleva a cabo dentro de una relación empleado-cliente y este hecho tiene un efecto sobre la oportunidad del trabajador en obtener retroalimentación de distintas fuentes. La oportunidad de la administración para supervisar de manera cerca-

na el proceso de producción y proporcionar retroalimentación en los servicios a personas es limitada. (Pousette, Jacobson, Thylefors, y Hwang, 2003).

¿Pero qué hacer para mejorar el servicio en general dentro de una organización? Podría aplicarse una metodología de planificación y organización de recursos en el contexto de las organizaciones de ayuda animal como la presentada en DYNA – Ingeniería e Industria dentro del contexto de las urgencias de un centro de salud, cuyo objetivo principal consiste en atender a todos los pacientes que acudan al servicio de urgencias sin que ninguno de ellos sobrepase el tiempo de espera máximo propuesto en la planificación, todo ello utilizando el menor número posible de recursos (Lantarón, López, y Rodrigo, 2016).

En Chicago, InnerWorkings, una empresa líder en ejecución de comercialización global, crea una estrategia que permite a la empresa cubrir las necesidades de los clientes con niveles altos de calidad y servicio dentro de su plataforma global. “La realineación centralizará los recursos en los centros regionales de excelencia que garantizan que todos los clientes tengan acceso a la suite completa de los servicios de InnerWorkings...La Compañía ya mantiene centros neurálgicos y centros de excelencia similares en América del Norte, América Latina y Asia. Esta nueva estructura realizará la producción de la vasta gama de capacidades de ejecución de comercialización de la Compañía tanto para los clientes nuevos como para las recientes ganancias empresariales de las grandes corporaciones”. (Innerworkings, Inc., 2015)

Los valores humanos tienen tanto peso en las instituciones sin ánimo de lucro, que no es suficiente crear procesos de acuerdo con esos valores sino que hay que estar profundamente convencido de ellos. La comunicación interna se convierte en herramienta imprescindible para fijar dichos valores en las personas que forman parte de las organizaciones sin ánimos de lucro. La relevancia de este tipo de comunicación en las *non-profit* es el eje central que vertebra el último libro escrito por José María La Porte, Profesor de Fundamentos de Comunicación Institucional en la Facultad de Comunicación Social Institucional de la Pontificia Universidadella Santa Croce en Roma. (Hildegart, 2003)

Las organizaciones de intervención animal por lo general hacen énfasis en su misión de responder a las necesidades de los animales y de las personas y en que su razón de existir es brindar apoyo no sólo a los animales en sus distintas localidades pero también servir a familias enteras, barrios, ciudades, y hasta empresas; la intención es tener la capacidad de brindar una ayuda integral y así cerrar de manera sana, el ciclo natural de la relación humano/naturaleza.

Es importante considerar también estudios que han determinado que un buen desempeño dentro de la responsabilidad social corporativa puede no ser inmediatamente obvio en términos financieros, su implementación en cualquier tipo de negocio, vale la pena, ya que al parecer refuerza la percepción de los empleados de que sus valores encajan con aquellos de la organización. Esto crea valor en términos de satisfacción laboral y disminuye las intenciones de empleados sustitutos...Este estudio establece solamente que cuando los empleados perciben que la empresa actúa de manera responsable de acuerdo a ciertos criterios, sus sentimientos de encaje son realzados. (Hudson, Bryson et al, 2017)

### **Las organizaciones sin fines de lucro**

Las organizaciones de ayuda animal son en su gran mayoría sin fines de lucro. Anheier (como se citó en Stewart, 2017) indica que las organizaciones sin fines de lucro son exclusivamente aquellas que generan ingresos por tres medios primarios: el sector público, privado, y pagos y cobros privados.

La composición de financiamiento de una organización sin fines de lucro es determinada por su misión y estrategia. Por ejemplo, un centro médico convencional genera ingresos de pagos por servicios, a diferencia de una clínica de salud de bajos ingresos la cual depende de donaciones, dado que los pacientes son de escasos recursos. Los directorios sin fines de lucro aprueban un presupuesto anual con ganancias y gastos proyectados y los ejecutivos generan los ingresos necesarios y supervisan controles de costos. Los ingresos generados de donaciones del sector privado, inclusivos de fundación, negocios, y donaciones individuales dependen del ejecutivo como jefe recaudador de fondos. Sin embargo, la dependencia de donacio-

nes de una organización sin fines de lucro no quiere decir que el ejecutivo tuvo éxito, más bien, señala que la composición de ingresos de la organización sin fines de lucro se inclina más hacia las donaciones privadas; y, de hecho, se ha argumentado que la concentración de ingresos es un indicador de una pobre salud financiera, según Tuckman y Chang (como se citó en Stewart, Diebold, 2017).

Cabe recalcar que generalmente se marca una gran diferencia entre las organizaciones con fines de lucro y aquellas que no lo son. Esta aseveración no es del todo cierta. Que sea un proyecto sin fines de lucro no significa (a mi entender) que se deba encarar el tema de una manera distinta a un proyecto lucrativo. Cualquier proyecto para que tenga éxito debe tener una visión, una misión, una estructura organizativa, un liderazgo profesional, contar con empleados capacitados y pagos que tengan el compromiso de alcanzar los objetivos para los cuales se les contrató. Así encaramos el proyecto, de manera profesional, apuntando a la excelencia, con objetivos a largo, mediano y corto plazo, con un plan de construcción del edificio del centro, con una planificación de costos fijos, costos variables, y por ende con un plan de financiamiento no solamente para cubrir dichos costos sino para contar con excedentes que nos permitan tener “aire” financiero una vez que el centro esté en marcha. (Boutmy, 2009)

En el caso que nos interesa, las organizaciones privadas utilizan la distinción lucro/no lucro, considerando el lucro como el lado relevante, que otorga sentido, y dejando inobservado el lado del no lucro, como trasfondo irrelevante. Las organizaciones sin fines de lucro, por su parte, también usan esa distinción, pero para ellas el lado relevante es no lucro, en tanto el lucro queda como trasfondo irrelevante. Es evidente, entonces, que el entorno construido por ambos tipos de organización no es el mismo y que, por decirlo así, viven en mundos distintos. Que el lucro sea relevante significa que, para las organizaciones lucrativas, es indiferente todo lo que no pueda ser visto en esos términos y, por esa razón, es preciso utilizar ese código para llegar a establecer una comunicación con ellas. (Rodríguez, Flores, y Miranda, 2013)

Dado que, por su parte, las organizaciones sin fines de lucro se definen negativamente, el lucro no pue-

de ser su código. Se hace comprensible que el diálogo entre ambas clases de organizaciones sea difícil y que su comunicación sea improbable. Sin embargo, no es imposible. A diferencia de las definiciones afirmativas, que sólo admiten lo que su predicado explícitamente permite, las definiciones negativas únicamente excluyen lo que sunegación indica, dejando abierto un ámbito mucho más grande de posibilidades. Que una organización sea “sin fines de lucro”, por ejemplo, sólo impide considerar al lucro como indicador relevante para observarse a sí mismas en relación con su entorno, pero no excluye la eficiencia ni la optimización de recursos tras el logro de sus fines. El diálogo encuentra, de este modo, una vía posible entre ambos tipos de organización... las organizaciones sin fines de lucro deberán procurar que la organización lucrativa vea oportunidades de lucro en su relación con la organización sin fines de lucro, sea ello entendido como rebajas impositivas, mejoría de imagen, marketing, licencia social, apoyo especializado para los trabajadores, (Rodríguez, Flores, y Miranda, 2013)

### **El maltrato animal**

En el 2016 se reportó un caso de abuso animal en Estambul, Turquía. La organización a cargo del caso fue He'Art of Rescue International. En su sitio web describen cómo recibieron a “Pascal”, un cachorro de apenas meses que llegó con dificultad para respirar, con todo su pelo pegado a su piel; una estatua sumisa a todo lo que ocurría a su alrededor. Apenas vivo, Pascal llegó en una caja de cartón, víctima de un grupo de niños, quienes encontraron gracioso sumergirlo en goma y arrastrarlo en el lodo. Los voluntarios describen a Pascal como un cachorro que al llegar al centro de atención se escondió de ellos dentro del área de examinación con una mirada que expresaba terror, dolor; era claro que Pascal sólo esperaba lo peor. Pascal se encuentra aún en recuperación pero estable; de no haber sido rescatado a tiempo, su destino era una muerte lenta y dolorosa.

Por lo general, se considera que el maltrato animal es principalmente perpetrado por parte de los dueños o propietarios de las mascotas, sin embargo, no siempre es el caso. En Quito, se reportó una perra mestiza, la cual fue rescatada al pie de una construcción con señales de abuso sexual; en este caso se practicó la eutanasia dado el nivel de sus heridas

debido al ataque y su estado famélico (El Comercio, 2016).

Febrero de 2015, una pitbull llamada Atena, en San José del Inca, causó mucha controversia ya que debido a las condiciones en las cuales la familia mantenía a la perra, por negligencia y desconocimiento, habrían causado que el animal en ciertas instancias se comportara agresivo; esta falta de conocimiento resultó en la muerte de un niño de dos años de edad.

El 12 de Junio del 2017, se presentó una denuncia formal en el Juzgado de Contravenciones en contra de un presunto agresor de un pitbull que fue atacado con un machete en el norte de Quito. El can continúa en recuperación. En el sistema jurídico de Ecuador, el maltrato animal es considerado una contravención. El artículo 249 del Código Orgánico Integral Penal (COIP) refiere que “la persona que por acción u omisión cause daño, produzca lesiones, deterioro a la integridad física de una mascota o animal de compañía, será sancionada con pena de cincuenta a cien horas de servicio comunitario”. Si la agresión provocaba la muerte de Bruno (el pitbull), el agresor hubiese recibido una condena de tres a siete días de privación de libertad.

Para la abogada Inti Alvarado Romero, máster en Derecho Animal, estas sanciones no generan precedentes en el tema judicial y tampoco crean conciencia en la población sobre estos actos. “Al ser penas irrisorias, realmente no tienen ningún impacto en la sociedad a la que se supone que deben regular”, dice. Ella considera que las sanciones actuales no están encaminadas a proteger los derechos de la naturaleza ni los de los animales, “sino una suerte de convivencia en un entorno humano, donde los animales cohabitan y eso hace necesarias relaciones de coexistencia entre las especies”, aclara Alvarado, quien también es síndica de Rescate Animal Ecuador.

En este sentido, los legisladores crean leyes para regular esta convivencia entre humanos y animales. Pero ella califica el impacto como “nulo”. “Cualquier persona que quiera seguir explotando y cruelmente maltratando animales sabe que tiene carta abierta para hacerlo porque la mayoría de

estos casos no son resueltos por las autoridades y, cuando son resueltos, entonces las penas son de poca importancia, agrega Alvarado.

Según la Agencia Metropolitana de Quito, en 2014 se atendieron 532 denuncias, se realizaron 604 inspecciones y se rescataron 443 animales en situación de maltrato. En 2015 se realizaron 1000 inspecciones, 628 atenciones a denuncias y 344 rescates a animales. Colectivos presentaron en 2014 el proyecto de Ley Orgánica de Bienestar Animal (LOBA). La normativa no se aprobó de forma independiente, pero la Asamblea incluyó algunos pedidos de las organizaciones de protección animal en el Código Orgánico del Ambiente (COA). Una de las propuestas en el debate del COA fue la inclusión de una disposición reformativa al Código Civil para dejar de considerar a los animales como bienes muebles. El Ejecutivo vetó esta disposición, entre otras, y no se incluyó en el texto final. Pero hubo un avance: ahora se reconoce al bienestar animal como el límite para uso y disposición de estas especies.

No existe una cifra exacta sobre cuántos perros y gatos abandonados existen en Guayaquil, pero se los observa deambulando por veredas y calles a todas horas; la Coordinación Zonal 8 de Salud, durante la campaña de inmunización contra la rabia de este año, ha inmunizado a 285.801 perros y gatos en Guayaquil. (El Universo, 2015)

Los animales son, por lo general, utilizados por la población como instrumentos que simplemente facilitan y permiten la subsistencia del hombre, lo cual genera una gran brecha que impide extender consideraciones de protección y jurídicas como sujetos portadores de derechos, teniendo en cuenta que los demás animales al igual que el hombre, comparten capacidades físicas y emotivas de sufrir y disfrutar, y por ese valor inherente a la condición animal deberían ser beneficiados de una protección especial frente a nuestras acciones. (Arias, 2015, p.51)

Esta falta de preocupación puede ser debido a una serie de dilemas éticos que rodean el modo en que las personas se relacionan con los animales. Uno de ellos es la doble moral del ser humano, al no considerar el sufrimiento de otros seres, una actitud

fomentada por el antropocentrismo de la tradición cristiana de la que provenimos. Según esta tradición, el hombre es el rey de la creación y tiene el derecho de servirse de todos los seres que le rodean. (Arias, 2015, p.48)

Son múltiples las consideraciones religiosas que invitan a la protección de los animales en tanto que son seres vivos creados por Dios, pero a su vez, encontramos la posibilidad de disposición de los mismos bajo el argumento de que los humanos son seres superiores y portadores de la pretensión de apoderamiento de la naturaleza. (Arias, 2015, p.48)

El ser humano por naturaleza tiende a creer que es superior al resto de especies en la tierra y llega a ignorar el hecho de que no podría sobrevivir sin ellas; pierde el sentido de respeto hacia la naturaleza y no analiza la relación vital que tiene con la misma. La humanidad con la que el ser humano pertenece corporalmente al medio ambiente natural es frecuentemente ignorada. Esta circunstancia invita a redescubrir de continuo el valor – material, humano – del medio ambiente, que permanece aunque se ignore o desprecie (Puig, Echarri, y Jericó, 2014).

A pesar de la existencia de consideraciones teológicas y deontológicas en cuanto a la protección que el hombre debe a los animales, en especial, el de no causarles sufrimientos, existe sin embargo un gran vacío de argumentos que nos permiten dar cuenta del por qué se deben extender o transferir ciertas categorías propias de la condición humana a los animales. (Arias, 2015, p.51)

La crueldad animal en niños y adultos es un comportamiento bastante serio ya que para los niños suele ser una manifestación temprana de problemas de conducta asociados con “poca empatía y cruel indiferencia” (Dadds et al, 2010) y según indica Merz (como es citado en Riskey-Curtiss, 2010) deberían ser vistos como personas que necesitan algún tipo de intervención. Esto hace énfasis en la necesidad de educar a las personas y sensibilizarlas con respecto al sentir de los animales.

La relación entre perpetrar actos de crueldad hacia los animales y el haberlos observado también es sugerida en estudios que involucran crueldad ani-

mal y violencia familiar. En varios estudios se ha encontrado que la mayoría de los niños que han sido testigos de algún tipo de abuso familiar, han hecho daño a sus mascotas, golpeado, tirado, o pisado al animal. En muchos casos este tipo de comportamiento de los niños hacia a los animales, ayuda a los trabajadores sociales a poder identificar si existe abuso dentro de la misma familia humana (Riskey, 2010).

La crueldad animal es un comportamiento antisocial grave que puede ayudar a identificar jóvenes con problemas y familias disfuncionales. El ignorar lo anteriormente expuesto, corre el riesgo de promover la violencia o no dar una respuesta a problemas psicológicos. También se ha encontrado que el abuso animal es relativamente común y estudios sugieren que la mitad de los niños han sido expuestos al abuso animal y que una quinta parte de ellos lo han perpetrado. La crueldad animal es un síntoma de un desorden de conducta psicológica y puede llevar a la inhibición o distorsión de empatía. Dentro de la literatura de violencia familiar y criminología, se establece que el maltrato animal está ligado a otras formas de violencia interpersonal. (Flynn, 2011)

La falta de una mejor enseñanza ética durante la etapa universitaria, señalada por científicos estadounidenses en ejercicio como la máxima prioridad a atender, es buena muestra de todo el posible alcance de este fenómeno. Y origina y expresa, entre otros efectos, el extrañamiento respecto a la naturaleza en el que anda nuestra cultura. (Puig, Echarri, Jericó, 2014).

“Es difícil estimar precisamente cuántas especies perderemos; en los próximos 100 años aproximadamente podríamos perder hasta un 50% de todas las especies en la tierra” (Stevens, 2015).

### **Beneficios de una sana relación humano-animal**

En adición a darle importancia al comportamiento y trato de niños y adultos hacia los animales en general por temas de violencia interpersonal, es muy válido mencionar lo positivo que puede llegar a ser un acercamiento sano entre el ser humano y los animales y la naturaleza con fines terapéuticos.

Algo importante a considerar por parte de las orga-

nizaciones es que está demostrado que las personas que tienen una relación sana con los animales tienden a tener una mejor calidad de vida y son más activos socialmente. En otros países se han realizado proyectos que involucran nuevas leyes de control, programas de educación, y proyectos de ayuda social o negocios con fines de lucro que demuestran que el contacto de los humanos con la naturaleza (y específicamente animales) es no sólo beneficioso pero necesario desde una temprana edad para crear sociedades productivas y sanas.

En un estudio realizado por Catanzaro en el año 1984, se pudo determinar que los animales de compañía son muy importantes durante la ausencia de un esposo/a, hijo/a, en la niñez o adolescencia, en la soledad o momentos de depresión, crisis tales como la enfermedad o muerte de otro miembro de la familia, o reubicación o desempleo. Los animales de compañía pueden llegar a actuar como un estabilizador en estas situaciones porque ellos ofrecen amor, afecto, y aceptación incondicional. Los animales de compañía también ayudan a que las familias aprendan sobre ciertas experiencias tales como la responsabilidad, el brindar cuidados, pérdida y la muerte.

Existe un centro en el cual no se trabaja precisamente con perros, pero se trabaja con caballos. El Centro de Equino terapia de la Prefectura del Guayas ubicado en la vía a Salitre tiene un programa que ayuda a familias de muy escasos recursos en la rehabilitación física y mental para niños y adolescentes por medio de varios tipos de terapia, una de estas y la principal la “equino terapia”.

Otra ventaja de contar con una organización de este tipo es que se puede trabajar con la terapia asistida con animales es una propuesta de intervención a diferentes patologías tanto físicas como mentales, la cual se implementa a través de varias modalidades como lo son la Delfino terapia, la equino terapia y dogo terapia. Siendo guiadas por profesionales de diferentes áreas lo que hace de esta un trabajo de equipo inter y multidisciplinar. (Tavera y Orozco, 2016) En cuanto a la relación específica del hombre-perro, algunos de los aspectos en los que este animal se pone al servicio del hombre son los mismos de siempre, como el de perro de caza o perro guardián. Sin embargo, la calidad de vida de este animal ha mejorado sensiblemente aunque

entre los perros de caza y de guarda sigan existiendo demasiados casos de maltrato y crueldad. Con todo, en el mundo actual matar perros no está bien visto, sobre todo porque se le han encontrado a este animal nuevas habilidades, como la de perro de servicio (para invidentes, parapléjicos, hemipléjicos, diabéticos, etc.) o la de perro de búsqueda y rescate (en el caso de drogas, explosivos, víctimas humanas). (Paso, 2012)

En Estados Unidos se realizó un estudio el cual determinó que la falta de consideración de la relación humano-animal de compañía limita la capacidad de los trabajadores sociales para poder ayudar a sus clientes. Por ejemplo, los trabajadores sociales brindan servicios en casa y esto significa una oportunidad para interactuar con animales de compañía y otros tipos de animales sin ningún tipo de riesgo. Con el conocimiento y entrenamiento adecuado, los trabajadores sociales podrían estar en una posición de lograr mucho para ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas al ayudarlos con sus animales de compañía. Pueden conectar a sus clientes con servicios de veterinaria de bajo costo y a bancos de comida para proveerlos de comida animal. Pueden ayudar a que las familias entiendan la necesidad de esterilizar a sus mascotas y conectarlos con servicios de bajo costo también. Por medio de un presupuesto, tendrían la opción de conocer si pueden o no económicamente sostener a un animal de compañía en sus hogares y validar la importancia del miembro no humano de la familia y maximizar su trabajo con aquellas familias al especificar el impacto positivo que estos animales pueden tener para los miembros de la familia. Finalmente, pueden identificar y tratar clientes con historia de abuso animal. Identificarlos y tratarlos de manera temprana puede ayudar a que los clientes eviten problemas en el futuro (Risley-Curtiss, 2010).

Un estudio realizado por Takefumi Kikusui “*oxytocin-gaze positive loop and the coevolution of human-dog bonds*” publicado por la revista Science en el 2015 demostró que la oxitocina (hormona) es liberada tanto en perros como en sus dueños al momento de mirarse fijamente. (Tavera y Orozco, 2016) Esto indica que la relación humano-animal puede ser muy positiva en general, pero en especial, esto es un recurso muy importante que

podiesen aprovechar personas con algún tipo de discapacidad y/o condición que pueda mejorar significativamente con este tipo de terapia.

La terapia con perros se enfoca en el plano afectivo al igual que en la motivación del paciente (Tavera y Orozco, 2016). Esto es debido a que el animal se convierte en un mediador emocional que facilita la comunicación entre el paciente y el terapeuta, motiva al paciente y por ende, este último se esfuerza más durante las sesiones (Ávila, 2012).

Existen dos tipos de terapia con animales. La primera es la terapia asistida con animales (TAA) y la segunda es la actividad asistida con animales (AAA). En el sitio web de EtoHorus, una entidad privada (Nº 2.875.494) ubicada en España y que trabaja en protección y bienestar animal, incluyendo, entre otros temas en activo, "reeducación y rehabilitación" de animales abandonados en albergues, para conseguir su óptima adaptación en una nueva familia, se indica lo siguiente: EtoHorus ofrece programas de terapia asistida con animales principalmente a niños/adolescentes con autismo, síndrome de Down, discapacidad intelectual (DI), problemas del lenguaje, trastornos de la conducta, trastornos de hiperactividad y déficit de atención (ADHD), trastorno generalizado del desarrollo (TGD), trastornos sensoriales y de propiocepción o problemas motores, así como para centros geriátricos con usuarios que presenten Alzheimer, Parkinson, aislamiento, falta de motivación, problemas de motricidad, deterioro cognitivo o discapacidad visual/auditiva, o particulares que soliciten los servicios. Trabajando para ambos grupos (personas de edad avanzada y niños/adolescentes) ejercicios para mejorar: motricidad fina/gruesa, sentido del equilibrio, mejorar la precisión y coordinación en los movimientos, ejercitar la memoria a largo plazo, labilidad en la atención, hipersensibilidad al tacto, al movimiento, al estímulo visual o al auditivo. (Etohorus, 2017)

Esta empresa trabaja también con actividades asistidas con animales tanto a particulares como a asociaciones. Estos servicios no son nada nuevo en Europa y Norte América. Se dice que oficialmente los perros para terapia han existido desde la II Guerra Mundial cuando una Yorkshire Terrier llamado Smoky fuera descubierta por soldados estadouni-

denses. Smoky no sólo visitaba a soldados heridos si no también acompañaba a las enfermeras en viajes muy estresantes buscando heridos en batalla. Smoky sobrevivió a una guerra y fue condecorada. (NYU, 2017)

Otra prueba de que este tipo de terapia es ya bastante utilizada en otros países es el hecho de que instituciones de educación superior muy reconocidas hacen uso de los beneficios de la terapia o actividades asistidas con animales, para sus estudiantes. Por ejemplo, NYU, una de las universidades más importantes a nivel mundial, ha encontrado la manera de asociarse con fundaciones de ayuda animal locales para establecer un evento de terapia con animales al final de cada semestre para reducir el estrés en estudiantes y teniendo mucho éxito dentro de la comunidad. La Universidad de Yale, Harvard Medical School, la Universidad de Indiana, Drexel, entre otras, le han apostado a este tipo de terapias y cabe recalcar que con un éxito tremendo. (NYU, 2017).

En el 2016, el periódico El Comercio, realizó un artículo sobre las mascotas y cómo ayudan a los niños con autismo por medio de terapia y tienen esta capacidad de crear vínculos eternos con los niños al punto de convertirse en su puerta al mundo exterior. La forma en que las mascotas se conectan con los seres humanos va más allá de las palabras y comprende un lenguaje diferente, casi incomprendible para el resto de personas. Según la psicóloga Carmen Carrera, los niños autistas pueden "conocer el mundo a través de sus animales". Además reconoce que son una gran compañía que ayuda a que los menores no se sientan aislados.

En la ciudad de Quito, esto ha funcionado como lo demuestra la agencia de Policía Metropolitana, la cual ofrece a la comunidad el servicio de cano terapia a niños con algún tipo de discapacidad en escuelas y centros. El Centro Educativo Etievan participa de estas terapias con 30 niños autistas cada dos semanas.

### **Organizaciones de ayuda y rescate animal**

En Estados Unidos, Massachusetts, se encuentra una organización llamada Animal Rescue League of Boston, la cual lleva funcionando aproximada-

mente 118 años en esta ciudad. Entre sus servicios tienen: asistencia veterinaria, adopciones, servicios de rescate y otros tipos de servicio que fortalecen una relación sana entre humanos y animales en dicha comunidad. También enfrentan la raíz de las causas de crueldad animal por medio de la defensa dirigida a reforzar las leyes que protegen a los animales.

FADA es una de las más antiguas fundaciones establecidas en la ciudad de Guayaquil para asistir en el rescate de animales domésticos, en su mayoría gatos y perros callejeros o en situaciones de maltrato. FADA no cuenta con alternativas para conseguir una instalación propia ni mecanismos para una mejor gestión organizacional. Tienen un refugio en las afueras de la ciudad que está claramente escondido, y a pesar de eso, las personas siguen dejando animales abandonados en cajas en las afueras del mismo. Se estima que existen alrededor de 300 animales en ese refugio entre perros y gatos, muchos de ellos no en muy buen estado dada una situación de hacinamiento. FADA es muy firme en su posición en contra de la eutanasia. No tienen un sitio web para captar personal voluntario, recibir animales en estado de abandono o enfermos y asu vez obtener recursos a través de publicidad indirecta, sólo cuentan con un blog en el cual existen mensajes desde hace 4 años que nunca han sido contestados. Tienen una página de Facebook la cual está bastante activa con publicaciones de perros y gatos en adopción, perdidos pero que no pertenecen precisamente a FADA si no más bien casos externos de personas que han rescatado y utilizan la página de Facebook de FADA para hacer llegar sus casos al mayor número de personas posible.

Rescate Animal es otra organización en Guayaquil, talvez , actualmente una de las mejor organizadas y con un alcance mayor de beneficio a los animales en estado de abandono. Es una Fundación sin fines de lucro, de derecho privado, con personería jurídica, aprobada mediante Acuerdo N.- 029-2012 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca el 25 de junio del 2012, que nació en la ciudad de Guayaquil con el objetivo de luchar por el bienestar de los animales y fomentar una cultura de tolerancia y respeto hacia ellos. Cuentan con una página web que constantemente está siendo actualizada y contiene información importante y

organizada para personas que deseen unirse a la causa o donar. Rescate Animal no cuenta con instalaciones en donde los habitantes de la ciudad puedan comunicarse a solicitar ayuda ni a informarse de cómo pueden ellos ayudar. Algunos representantes de la organización indican que esto es para evitar que la comunidad se entere de la ubicación de sus oficinas, ya que de lo contrario, recibirían animales (gatos y/o perros) abandonados a diario en las afueras de sus instalaciones. Esto dificulta bastante el trabajo de la Fundación ya que al no tener un espacio físico, resta credibilidad en los potenciales donantes. Rescate Animal está compuesto en su totalidad por voluntarios, personas que tienen sus propias responsabilidades y a la vez cumplen con el trabajo de la organización vía correo electrónico, o vía redes sociales. Los voluntarios no dan sus números de teléfonos ya que son de uso personal.

La organización está compuesta por 26 voluntarios y se encuentran organizados de la siguiente manera: Una voluntaria a cargo de la presidencia , quien también es la misma persona a cargo del área de donaciones. Otra voluntaria a cargo de secretaría, una voluntaria a cargo de gestión de bodega, dos personas a cargo de gestión de alcancías, dos personas más a cargo del área de adopciones, una a cargo de salud, otra voluntaria a cargo de supervisión de educación, otra a cargo de la coordinación de la misma, una voluntaria a cargo de voluntariado, 4 líderes para cada uno de los grupos de voluntariado (4 grupos), dos voluntarias a cargo de eventos, una a cargo del bazar, una persona a cargo de comunicación y redes (y también a cargo de Twitter por separado, una cargo de Instagram, otra voluntaria a cargo de Facebook, una abogada voluntaria a cargo del área de asesoría legal, una persona a cargo de supervisión de rescates, una persona a cargo de coordinación de rescates, otra a cargo de hogares temporales, y alguien a cargo del área comercial. Ninguno percibe un sueldo o salario.

Dado el bajo nivel de confianza en las personas, se puede notar que hay áreas que son administradas por la misma persona especialmente en comunicación y administración de dinero. En la rendición de cuentas del 2016, la organización Rescate Animal presentó los siguientes resultados en su rendición de cuentas: A través del convenio que mantienen con la prefectura del Guayas para el manejo del

centro transitorio de recuperación animal han logrado dar atención a 1185 perros y gatos callejeros con exámenes, tratamientos y vacunas. Alojaron a 141 animales sin hogar, 84 de ellos fueron dados en adopción mientras otros siguen esperando una familia. Gestionaron la esterilización de 150 animales previo a su adopción, compraron 5 toneladas de balanceado para ellos. Adquirieron medicinas, vacunas, tratamientos de quimioterapia y equipos para ayudarlos. Recibieron a 33 pasantes. Entregaron vacunas para las campanas de URRRA (Unidad de Rescate Animal de la Prefectura del Guayas) beneficiando a 1500 animales. Solo perdieron a un 4% de animales y sus cuerpos fueron cremados dignamente. Paralelamente a la labor en CCR estuvieron 5 meses en Manabí ayudando sin descanso, rescataron 125 animales y los trasladaron a Guayaquil. 11 animales regresaron con sus familias a Manabí. Entregaron balanceado y dieron atención veterinaria a 1500 animales en 19 cantones de esa provincia con el apoyo de WAP (World Animal Protection), fueron invitados a importantes foros, realizamos 8 jornadas de adopción, 2 engatúsate y varios eventos mas. Dieron en adopción 276 animales rescatados, curados y permanecieron en hogares temporales esperando hogar. Sumaron nuevos voluntarios y hoy son 80. Llevan adelante varias denuncias emblemáticas de casos de maltrato. Estuvieron presente en la asamblea durante la tramitación del COA defendiendo a los animales y haciendo propuestas coherentes. Dieron charlas en escuelas colegios y urbanizaciones de Guayaquil. Juntaron a veterinarias, activistas, empresas publicas y privadas, y miles de voluntarios espontáneos que trabajaron de la mano por los animales desplazados del sismo y sus familias. Adicional a esto, Inti Alvarado, Síndica del Departamento Legal de Rescate Animal, indica que sólo en el 2016 se atendieron 240 casos de tenencia irresponsable y maltrato animal y que el costo aproximado de manutención del centro transitorio es de \$7.000 USD al mes.

A pesar de los esfuerzos de Rescate Animal, no logran cubrir la demanda por la ayuda y enorme necesidad de educación en la población. Está claro que éstas organizaciones tratan de hacer algo que nadie más está haciendo. Cumplen con una obligación que es de todos, pero en general son personas

con la mejor voluntad pero poco o cero entrenamiento sobre el tema.

## **METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en este documento consistió en una investigación bibliográfica y una investigación de campo.

La investigación bibliográfica constituyó una parte fundamental del trabajo y se realizó a través de la revisión de documentos, artículos científicos, libros e internet, los cuales permitieron recopilar información sobre las organizaciones, grupos de rescate animal y el maltrato que padecen las mascotas.

La investigación de campo se realizó a través de un instrumento tipo encuesta, organizada en tres dimensiones; la primera tuvo como objetivo medir el conocimiento de la población sobre los derechos de los animales; la segunda, determinar si la población de la ciudad de Guayaquil está dispuesta a remunerar los servicios prestados por las organizaciones de rescate animal; y la tercera, valorar la existencia de un mercado en función de la demanda insatisfecha (Ver Anexo 3).

La población objeto de estudio fueron los habitantes de la ciudad de Guayaquil y dado que la población es aproximadamente de 3 millones de habitantes, y la muestra mínima en poblaciones infinitas para que sea considerada fiable es de trescientas personas.

La muestra fue de quinientas personas, el tipo de muestreo fue aleatorio pero segmentado ya que se tomó principalmente a un grupo específico de animalistas y voluntarios. La principal limitante del instrumento fue que la muestra no pudo ser encuestada en su totalidad y sólo respondieron 315 personas. (Ver Anexo 2).

Esta encuesta se basó en otras realizadas anteriormente con el fin de determinar factores similares a los requeridos en esta encuesta pero en otros temas de investigación no precisamente los mismos. Se basó en una encuesta aplicada a determinar el grado de conocimiento que se tiene acerca de la población LGBTTTI (*Lesbian, Gay, Bisexual, Transsexual, Transgender and Intersexual por sus siglas en inglés*) y su relación con la presencia de homo-

fobia y transfobia en una muestra de estudiantes universitarios (Barrón, Salín, y Guadarrama, 2014).

De acuerdo a Business Wire (2017), es importante determinar para el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro, que estas puedan trabajar con flujo de efectivo para desarrollar sus procesos de gestión y ser sustentables en el futuro.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

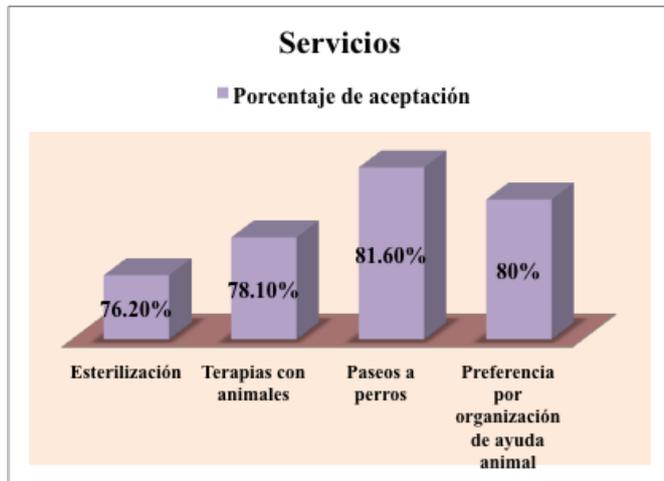


Figura 1. Porcentaje de aceptación de servicios

Fuente: Encuesta de opinión sobre servicios ofertados por organizaciones de ayuda y rescate animal 2017

Se resume el interés en cuatro preguntas específicas dentro de la encuesta y que se encuentran representadas en la Figura 1:

- Importancia de la esterilización
- Importancia de utilizar los servicios ofertados por las organizaciones de ayuda animal
- Beneficio de las terapias con animales
- Importancia de paseos a perros

El porcentaje obtenido entre todas las preguntas que involucraban los puntos anteriormente mencionados es del 78.9% , lo cual indica un alto interés de parte de la comunidad en hacer uso de los servicios y/o productos planteados. Esto es un indicador de que si las organizaciones ofrecen estos servicios si serán bien acogidos por la comunidad y permitirán que las organizaciones tengan un ingreso importante.

En la siguiente tabla se detalla el porcentaje de aceptación obtenido en la encuesta, para cada una de las preguntas relacionadas a esta dimensión de la encuesta.

Tabla 1

### Porcentaje de aceptación en uso de servicios

Pregunta	Porcentaje de aceptación
Experiencia con mascotas	68%
Considera importante los derechos de los animales en la sociedad	90.50%
Conoce organizaciones de ayuda animal en Guayaquil	83%
Considera importante la esterilización	76.20%
Considera importante la existencia de organizaciones de ayuda y rescate animal	87.90%
Considera beneficiosa la terapia asistida con animales	78.10%
Considera importantes los paseos a su perro	81.60%
Interés en comprar productos con material reciclado para su mascota	42%
Considera importante el hacer uso de servicios y productos ofertados por una organización de ayuda animal	80%

Fuente: Encuesta de opinión sobre servicios ofertados por organizaciones de ayuda y rescate animal 2017

La terapias y actividades asistidas con animales son dos servicios que se pueden ofertar en distintas locaciones según la necesidad de las personas. Las terapias asistidas con animales son un complemento a distintos tipos de tratamientos, siempre y cuando el médico principal lo permita y recomiende, la organización puede brindar este servicio a los pacientes. Esto puede ser en hospitales, clínicas, o en un espacio ofertado por la misma organización en donde las personas puedan asistir para recibir las terapias. Con respecto a las actividades asistidas con animales, estas pueden llevarse a cabo en escuelas, centros vacacionales, aeropuertos, universidades en épocas de exámenes, entre otros. Las instituciones podrían requerir estos servicios y/o simplemente dar una donación fija para recibirlos en sus instalaciones durante ciertas épocas del año o cuando sean solicitados.

Otro de los servicios que obtuvo un alto nivel de aceptación en la encuesta aplicada durante esta investigación fue el de paseos a perros. Estos son importantes porque ayudan a mejorar la calidad de vida no sólo de la mascota, pero también de las personas en la ciudad de Guayaquil ya que el no

realizar ninguna actividad física con el animal lo puede estresar y ocasionar ruidos molestos para los vecinos. Siempre es recomendable que el mismo propietario de un animal haga los paseos para crear esa relación tan necesaria y beneficiosa entre perro y humano. Sin embargo, es una ayuda que se podría dar bajo ciertas circunstancias y que representaría un potencial ingreso para que la organización pueda solventar sus costos.

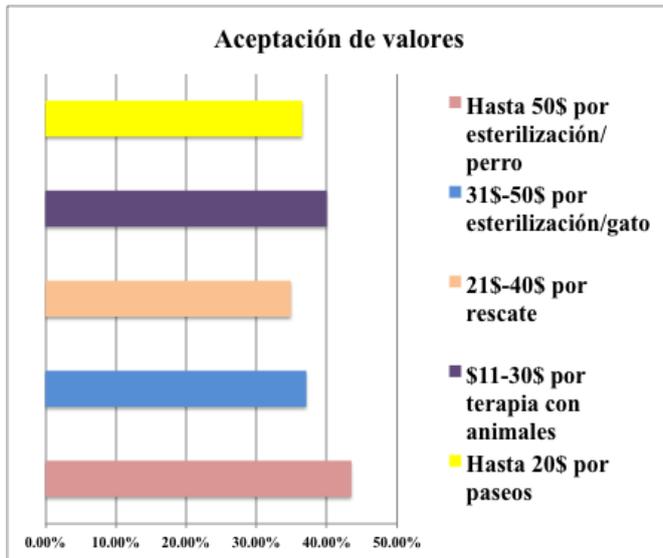


Figura 2. Porcentaje de aceptación de remuneración por servicios

Fuente: Encuesta de opinión sobre servicios ofertados por organizaciones de ayuda y rescate animal 2017

En cuanto a la remuneración por los servicios potencialmente ofertados se establecieron montos máximos y mínimos para que los encuestados indiquen su preferencia. Dentro de los montos sugeridos, se encontró mayor aceptación por los siguientes servicios con sus respectivos valores:

- 50\$ USD o menos por la esterilización de un perro con un 43.50% de los encuestados
- Entre 31\$ USD y 50\$ USD por la esterilización de un gato con un 37.10% de los encuestados
- Entre 21\$ USD y 40\$ por rescate con un 34.90% de los encuestados
- Entre 11\$ USD y 30\$ USD por terapias y/o actividades asistidas con animales
- 20\$ USD o menos por servicios de paseos a mascotas

Este resultado es bastante positivo para que las organizaciones puedan solventarse y tener una idea aproximada de cómo organizar los valores a cobrar dentro de la organización por los servicios ofertados, contando con que muchos de quienes proporcionarían estos servicios serán voluntarios comprometidos y entrenados por la organización y quienes no tendrían un sueldo.

De esta manera, las organizaciones puedan brindar un servicio adecuado a la comunidad; tanto en el ámbito educativo, como en el área de servicios y productos. Al largo plazo se espera que estas organizaciones cambien su razón social, es decir, dejen de ser sin fines de lucro y puedan convertirse en estructuras que generen réditos suficientes para que ofrezcan servicios y productos de calidad a una comunidad responsable con sus mascotas y con el ambiente.

Es importante analizar la posibilidad de una o varias alianzas con organizaciones lucrativas. Austin y Seitanidi, Bouwen y Taillieu, Jamali y Keshishian; Koljatic y Silva; Kolk et al., Wholstetter et al., determinan que (como se citó en Rodríguez, Flores, y Miranda, 2013) la colaboración entre empresas con afán de lucro y organizaciones sin fines de lucro puede ser definida como acuerdos voluntarios y cooperativos cuyo objetivo es mejorar la posición competitiva y el desempeño de empresas y organizaciones sin fines de lucro.

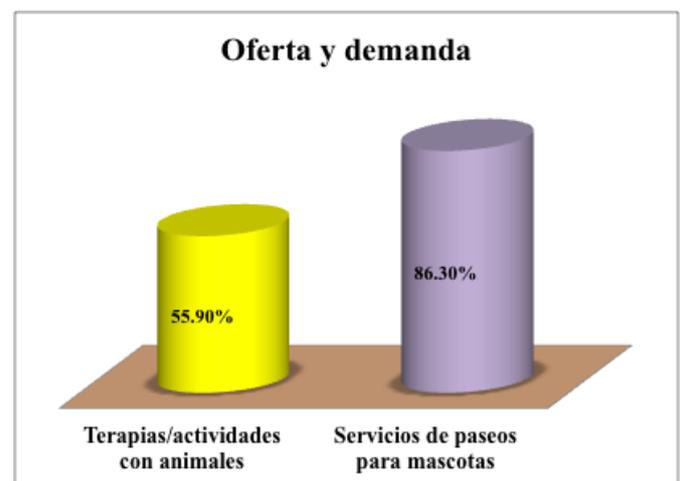


Figura 3. Posibilidad de mercado

Fuente: Encuesta de opinión sobre servicios ofertados por organizaciones de ayuda y rescate animal 2017

La pregunta 15 y 18 dentro de la encuesta, determinan la existencia de un mercado, es decir, una

necesidad que no está siendo atendida y en el cual existe mucho potencial. El 55.90 % de los encuestados indicó no conocer organizaciones que ofrezcan servicios de terapia y actividades asistidas con animales. El 86.30% de los encuestados indicó no haber escuchado tampoco de organizaciones que ofrezcan el servicio de paseo a mascotas.

Esto indica que no existen organizaciones que de momento asistan a la comunidad con los servicios mencionados anteriormente, de manera que, estas necesidades no están siendo atendidas e implica una oportunidad para las porganizaciones sin fines de lucro que ayudan y rescatan animales.

**Tabla 2**

**Posibilidad de mercado**

Pregunta	Ninguna
Cuántas organizaciones que oferten servicios de terapias/actividades asistidas con animales conoce?	55.90%
Cuántas organizaciones que oferten servicios de paseos para mascotas conoce?	86.30%

Fuente: Encuesta de opinión sobre servicios ofertados por organizaciones de ayuda y rescate animal 2017

Otro aspecto en que las organizaciones deben mejorar es en el área de marketing. Se debe crear en la comunidad, consumidores y voluntarios un vínculo emocional, para que a través de este tipo de estructuras se canalicen todos los servicios, especialmente aquellos relacionados con la adopción, terapia y rescate animal. Dentro de las estrategias de mercadeo se debe considerar el problema de la falta de cultura y educación de la comunidad para con los animales.

Estas organizaciones podrían también centrarse en lo que indica la Comisión Europea, en el libro verde para el fomento de un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas (comunicación de la Comisión Europea de 2001) define la Responsabilidad Social de las Empresas como la integración voluntaria por parte de las empresas de los temas sociales y medioambientales en las operaciones y en las relaciones con los accionistas. En otras palabras, la responsabilidad social no se trata únicamente de dar dinero o llevar a cabo acciones sociales, sino que se trata de cambiar los procesos de la empresa, de manera que se tengan en cuenta y

se minimicen los impactos tanto sociales como medioambientales sobre los diferentes accionistas. (Vilanova y Dinarés, 2009).

Los resultados anteriormente expuestos son bastante positivos para las organizaciones de rescate animal que recién inician operaciones o que ya llevan años funcionando, siempre y cuando cumplan con procesos de gestión empresarial de manera más organizada. Una de las principales sugerencias es iniciar con un capital base para poder formar un equipo de trabajo fijo que pueda recibir un salario y dar asistencia a la comunidad. En primera instancia trabajar en el recurso o talento humano según los procesos que se ajusten a este tipo de organizaciones. Realizar entrevistas a personas que cumplan con el perfil y tengan algún tipo de entrenamiento, educación y/o experiencia en el ámbito de la psicología, servicio al cliente y negocios.

**CONCLUSIONES**

Esta investigación permitió obtener a través de la revisión literaria y la aplicación de la encuesta una serie de alternativas para que las organizaciones de rescate animal de la ciudad de Guayaquil, puedan mejorar el servicio que actualmente prestan a la comunidad, a través del establecimiento de tarifas por servicios, la reorganización, capacitación y reclutamiento del talento humano y la mejora de los procesos administrativos.

La metodología llevada a cabo permitió dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, sin embargo presentó como limitaciones de este trabajo: el número de personas encuestadas, ya que se pretendía encuestar un número de quinientas personas (habitantes de Guayaquil) y sólo respondieron la encuesta 315 personas. Adicionalmente, cabe recalcar que la mayoría de personas encuestadas son académicos, activistas por la defensa animal y la naturaleza y amigos o conocidos de la investigadora (activista animal), por lo cual se puede concluir que exista un poco de sesgo en cuanto a la población encuestada. Sin embargo los resultados son, a pesar de estas dos limitaciones anteriormente mencionadas, bastante positivos en cuanto a un mercado abierto para este tipo de organizaciones.

Esta investigación contribuye con la disciplina de la administración de empresas, ya que busca mejo-

rar e interrelacionar las actividades de planificación, organización, dirección y control; es decir, darle forma, eficacia y productividad a las organizaciones de rescate animal de la ciudad de Guayaquil, que vale la pena destacar cumplen una labor muy importante dentro de la comunidad, una vez que estas organizaciones logren generar rentabilidad podrían potencialmente cumplir una de las metas de la Administración de Empresas, la cual es incrementar la producción para alcanzar mayor rentabilidad con ética y responsabilidad social.

Es importante mencionar que de acuerdo a la literatura investigada, las organizaciones de rescate animal en otros países ofrecen servicios veterinarios, productos, adopción, terapia asistida con animales, entre otras. De esta manera resuelven la problemática de no contar con una nómina de colaboradores fijos, con una buena disposición para dar información y asistir a los animales y la comunidad según sus necesidades.

Se recomienda que se realice una futura investigación sobre otros posibles servicios que puedan ser ofertados según la necesidad del área geográfica y en mejorar la educación hacia la comunidad de manera que vayan disminuyendo poco a poco los casos de maltrato y abuso animal. Así mismo se sugiere también una futura investigación con respecto a cuáles son las diferencias entre adultos que han crecido en una familia en donde se les ha inculcado el respeto a la naturaleza y hacia los animales en comparación con otros adultos que no lo hayan hecho. Esta investigación serviría de apoyo a este documento como una manera de complementar este estudio, ya que sería un motivo de fuerza para que las personas se animen a adoptar un animal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adóptalos.org. (s.f). *FADA (Fundación Amigos de los Animales)*. Recuperado de: [http://www.adoptalos.org/adopta/476/fada\\_fundacion\\_amigos\\_de\\_los\\_animales](http://www.adoptalos.org/adopta/476/fada_fundacion_amigos_de_los_animales)

Alabama Cooperative Extension System. (2011). *La compañía del perro y sus beneficios para el ser humano*. Alabama A&M and Auburn Universities. UNP-58. [Internet]. Recuperado de: <http://www.aces.edu/pubs/docs/U/UNP-0058/UNP-0058.pdf>

Anders, P, Jacobson, C., Thyefors, I. y Hwang, C. P. (2003). *The role of feedback in Swedish human service organizations*. Community, Work&Family. (6)3, 245-268.

Angulo Rincón, R. (2017). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral*. Informes Psicológicos. Artículo. Vol. 17 Issue 1, p53-70. 18p.

Animal Rescue League Boston. (s.f.). Recuperado de: <http://www.arlboston.org>

Animal Rescue League Boston. (s.f.). *An Unwavering Champion for Animals in Need*. Recuperado de: <http://www.arlboston.org/our-work/about/>

Argote, F., Villada, H., Argote, H. (2009). *Investigación de mercado sobre el grado de aceptación de la carne de cuy (cavia porcellus) en presentaciones de ahumado, croquetas y apanado en la ciudad de Pasto*. Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial. Artículo. Vol.7 Issue 1, p55-66. 12p.

Arias Ramírez, D.A. (2015). *Entre el anti-especismo y el derecho de los animales (aproximaciones para una fundamentación filosófica)*. Revista Principia Iuris. 13(25), 43-64.

Arroyo, S. (s.f.) *Beneficios de la equino terapia*. 7 de julio de 2017. Salud180. Recuperado de: <http://www.salud180.com/salud-z/beneficios-de-la-equinoterapia>

Asamblea Nacional del Ecuador. (s.f.). Sistema de Información de la Ley. Recuperado de: <https://leyes.asambleanacional.gob.ec>

Ávila López, V. (2012). *Beneficios de la terapia asistida con canes como parte de procesos terapéuticos, con niños y adolescentes con deficiencia mental*. Quito. UDLA, Sede Ecuador. Facultad de Ciencias Sociales Escuela de Psicología. Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1717/1/UDLA-EC-TPC-2012-11.pdf>

Barrilero, R. (2016). *Director de Atención al Cliente. Capital Humano*. Artículo. Vol. 29 Issue 305, p116-116. 1p.

Barrón-Velázquez, E., Salin-Pascual, R., Guadarrama-López, L.(2014). *Encuesta para evaluar el conocimiento sobre las condiciones de di-*

- versidad sexo-genérica y homofobia en una muestra de alumnos universitarios. *Revista Mexicana de Neurociencia*. Artículo. Vol.15 Issue 5, 0267-276. 10p.
- Bernal Elías, E., Vargas-Hernández, J. (2017). *Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas*. *Gestión Joven*. Artículo. Issue 16, p109-126. 18p.
- Boutmy, D. (2009). "Que sea un proyecto sin fines de lucro no significa que se deba encarar distinto". *Revista de Antiguos Alumnos del IE-EM*. Entrevista. Vol. 12 Issue 5, p20-23. 4p.
- Business Wire. (2017). Consumers No Longer Willing to Pay Full Price as Deep Discounts From Department Stores Influence Consumer Behavior. Article. Recuperado de: <http://www.businesswire.com/news/home/20170320005815/en/>
- Casado, J.M. (2015). *Innovación a través del talento colaborativo*. *Capital Humano*. Artículo. Vol. 28 Issue 303, p8-9. 2p.
- Castellanos, G. (14 de junio de 2017). *Hombre que habría agredido con machete a perro se enfrentaría a pena de trabajo comunitario por el maltrato*. 20 de junio de 2017. *El Comercio*. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/tendencias/sanciones-maltratoanimal-ecuador-perro-machete.html>
- Castellanos, G. (31 de marzo de 2016). *Las mascotas son un aliado para terapias de autismo*. 7 de julio de 2017. *El Comercio*. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/tendencias/canoterapia-ninos-autismo-quito-terapias.html>
- Castellanos, G. (9 de marzo de 2016). *Una perra falleció luego de ser presuntamente violada por una persona*. 7 de marzo de 2016. *El Comercio*. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/perra-fallecimiento-violacion-pae-denuncia.html>
- Castillo, A. (2009). *Ofrece un servicio de primera*. *Entrepreneur México*. Artículo. Vol. 17 Issue 3, p74-75. 2p.
- Censo para saber cifra de canes en Guayaquil. (22 de junio de 2006). *El Universo*. Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/06/22/nota/5649102/censo-saber-cifra-can-es-urbe>
- Centro Integral de Equino terapia. (s.f.). *Información*. Recuperado de: [https://www.facebook.com/pg/CentroIntegralDeEquinoterapia/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/CentroIntegralDeEquinoterapia/about/?ref=page_internal)
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- EtoHorus (s.f.). *Terapia Asistida con Animales (TAA)*. Madrid. Recuperado de: <http://www.etohorus.com/terapia-asisitada-animales-taa.html>
- EtoHorus (s.f.). *Quiénes somos*. Madrid. Recuperado de: <http://www.etohorus.com/quienes-somos.html>
- Flynn, Clifton P. (2011). *Examining the links between animal abuse and human violence*. *Crime, Law & Social Change*. 55(5), 453-468
- Fuentes, M. G. (2010). *Consumidores felices, negocio próspero*. *Entrepreneur México*. Vol. 18 Issue 3, p64-66. 3p.
- Guerrero, Germán, R. (2014). *La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL)*. *Cuadernos de administración*. Artículo. Vol. 30 Issue 52, p54-64. 11p.
- Hildegart, L. (2003). *Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. *Comunicación y sociedad*. Book Review. Vol. 16 Issue 2, p166-168. 3p.
- Hudson, S., Bryson, D., Michelotti, M. (2017). *Evaluación individual del desempeño social de la empresa, adecuación persona-organización en cuanto a valores y objetivos, satisfacción del trabajo e intención de dejar su empleo*. *Industrial Relation*. Artículo. Vol. 72 Issue 2, p322-344. 23p.
- Horovitz, J. (2010). *Los secretos del servicio al cliente*. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*. Book Review. Vol. 13 Issue 1, p96-97. 2p.

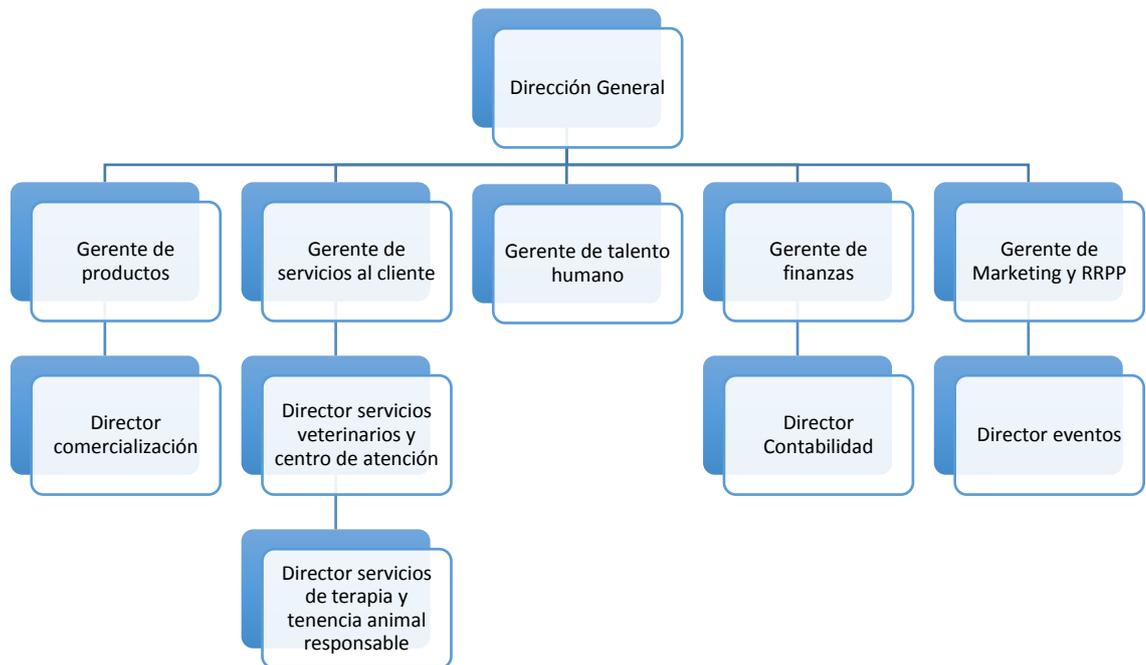
- Hudson, S. (2014). *Scott Hudson de TXU Energy Insta a la Industria: Concentrarse en los Fundamentos*. Business Wire. Regional Business News.
- InnerWorkings Inc. (2015). *Innerworkings Crea Centros Internacionales de Excelencia para optimizar el Servicio al Cliente*. Business Wire (Español). Chicago, EEUU: Artículo Business Wire 12/17/2015.
- Lantarón-Sánchez, S, López-González, M, y Rodrigo-Hiltos, J. (2016). *Optimización de recursos humanos enfocada a la mejora del servicio al cliente*. DYNA-Ingeniería e Industria. España: Artículo. Vol. 91 Issue 5, p489-489, 1p.
- Lucero Botía Sanabria, M., Humberto Orozco Pulido, L. (2012). *Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas*. Estudios y Perspectivas en Turismo. Artículo. Vol. 21 Issue 3, p646-662. 17p.
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos. (s.f.). *Menú Regional Guayas del 19 al 25 de Mayo*. Recuperado de: <http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/201403menu-pdf>
- Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos Subsecretaría de Desarrollo Normativo (2014). *Código Orgánico Integral Penal*. Quito. Recuperado de: [http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/código\\_organico\\_integralpenal\\_-\\_coip\\_ed.\\_sdn-mjdhc.pdf](http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/código_organico_integralpenal_-_coip_ed._sdn-mjdhc.pdf)
- Pasco, C. (2009). *Banco de Comercio: Modelo de Calidad y Eficiencia al servicio del cliente*. Leadership: Magazine for Managers. Artículo. Vol. 6 Issue 17, p8-12. 5p.
- Paso Rodríguez, C. (2012). *Homines et canes: El vínculo entre el ser humano y el perro en la obra de marcial y juvenil*. Epos: Revista de filología. 28, 25-36.
- Preciado Ruiz de Gauna, R., Fernández Basterra, J. A., Aramburu Aguirre, J., Centro de Protección Animal de Armentia (Alava), & Vitoria-Gasteiz. Ayuntamiento. (s.f.). *Animales y Personas: Convivencia y Salud*. Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Recuperado de: <http://www.vitoriagasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/38/90/43890.pdf>
- Psihoyos, L. (2015). *Racing Extinction*. Hilversum: Sony Pictures Home Entertainment. [Documental]. Recuperado de: <http://racingextinction.com>
- Puig Bager, J., Echarri Iribarren, F y Jericó, M. (2014). *Educación ambiental, inteligencia espiritual y naturaleza*. Teoría de la Educación: Revista Interuniversitaria. 26(2), 115-140.
- Rescate Animal Ecuador. (27 de diciembre de 2016). *A pesar de los momentos difíciles que vivimos como país, el 2016 fue un año de logros y crecimiento para nuestra ONG*. [Actualización de Facebook]. Recuperado de: <https://www.facebook.com/RescateAnimalEcuador/videos/1298202506904455/>
- Rescate Animal Ecuador. (31 de mayo 2017). *Aunque lo hemos explicado antes, compartimos esta infografía para explicarles qué es y qué no es Rescate Animal*. [Actualización de Facebook]. Recuperado de: <https://www.facebook.com/RescateAnimalEcuador/photos/a.182356045155779.46632.157553350969382/1459688230755881/?type=3&theater>
- Risley-Curtiss, C. (2010). *Social Work Practitioners and the Human—Companion Animal Bond: A National Study*. Social Work, 55(1), 38-46. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/23719835>
- Rodríguez, D., Flores, R., Miranda, P. (2013). *Alianzas entre empresas lucrativas y organizaciones sin fines de lucro (OSFL)*. Estudios de casos en Chile. Universum. Artículo. Vol. 28 Issue 1, p173-201. 29p.
- Saldías Cerda, J, Chacur, A. (2006). *Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro*. Revista Ingeniería Industrial. (5)1, 61-76.
- Stewart, A. y Diebold, J. (2017). *Turnover at the top: Investigation Performance-Turnover Sensi-*

*tivity among Nonprofit Organizations. Public performance & Management Review.* (40) 4, 741-764.

Tavera, N. y Orozco Sena J. (2016). *Terapia asistida con animales: aproximación conceptual a los beneficios del vínculo humano-animal.* Colombia: Revista Kavilando. Vol. 8 Issue 2, p221-228. 8p.

Vilanova, M. y Dinarès, M. (2009). *Gestión de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las pymes. Modelo de indicadores de RSE para pymes. Manual de uso.* Instituto de Innovación Social. ESADE Business School. Universitat Ramon Llull. Recuperado de: [http://www.mas-business.com/docs/Modelo\\_indicadores.pdf](http://www.mas-business.com/docs/Modelo_indicadores.pdf)

ANEXO 1



Modelo de organización funcional. (Maristany, 2007)

ANEXO 2

	<p style="text-align: center;"><b>ENCUESTA DE OPINIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Esta encuesta ayudará a determinar servicios potencialmente ofertados por organizaciones de ayuda en el rescate de animales en la ciudad de Guayaquil.</i></p>
---	--

1. Sexo
  - Hombre
  - Mujer
  - Prefiero no decirlo
2. Edad en intervalos
  - Menor de 25 años
  - Entre 25 y 40 años
  - Entre 40 y 65 años
  - Más de 65 años
3. ¿Tiene o ha tenido usted alguna mascota?
  - Nunca
  - De niño
  - De adulto
  - De niño y adulto
4. Cree usted que los animales merecen respeto y derechos en la sociedad?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
5	4	3	2	1

5. ¿Conoce o ha escuchado de alguna organización que se dedique a proteger a los animales y sus derechos en Guayaquil?
  - Sí
  - No
6. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿en qué medio ha escuchado?
  - Redes sociales
  - Diarios
  - TV
  - Radio
  - Revistas
  - Nunca he escuchado
7. ¿Qué tan importante cree usted que es la esterilización de un perro o gato?

Muy importante	Importante	Me es indiferente	Poco importante	Nada importante
5	4	3	2	1

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la esterilización de un perro?

Nada	Menos de \$50	Entre \$51 y \$80	Entre \$81 y \$100	Más de \$100
5	4	3	2	1

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la esterilización de un gato?

Nada	Menos de \$30	Entre \$31 y \$50	Entre \$51 y \$100	Más de \$100
5	4	3	2	1

10. ¿Cuán importante cree usted que es la existencia de organizaciones que rescaten animales maltratados, enfermos, o abandonados?

Muy importante	Importante	Me es indiferente	Poco importante	Nada importante
5	4	3	2	1

11. ¿Cuánto cree usted que sería un valor justo pagarle a una organización por rescatar un animal?

Nada	Menos de \$20	Entre \$21 y \$40	Entre \$41 y \$60	Más de \$60
5	4	3	2	1

12. ¿Cuántas organizaciones conoce o ha escuchado usted que se dedican al rescate de animales maltratados, abandonados o enfermos en Guayaquil?

Ninguna	1	2	3	4 o más
---------	---	---	---	---------

13. ¿Considera usted importante la terapia con animales para personas con capacidades especiales, pacientes en hospitales y público en general?

Muy importante	Importante	Me es indiferente	Poco importante	Nada importante
5	4	3	2	1

14. ¿Cuánto cree usted que sería un precio justo a pagar por cada hora de terapia con animales?

Nada	Menos de \$10	Entre \$11 y \$30	Entre \$31 y \$50	Más de \$50
5	4	3	2	1

15. ¿Cuántas organizaciones conoce o ha escuchado usted que ofrezcan el servicio de terapia con animales en Guayaquil?

Ninguna	1	2	3	4 o más
---------	---	---	---	---------

16. ¿Considera importante los paseos diarios para su perro?

Muy importante	Importante	Me es indiferente	Poco importante	Nada importante
5	4	3	2	1

17. ¿Cuánto cree usted que sería un valor justo a pagar mensualmente por los servicios de paseo de su mascota?

Nada	Menos de \$20	Entre \$21 y \$40	Entre \$41 y \$60	Más de \$60
5	4	3	2	1

18. ¿Cuántas organizaciones que ofrecen el servicio de paseo a mascotas conoce?

Ninguna	1	2	3	4 o más
---------	---	---	---	---------

19. ¿Compra usted productos para sus mascotas hechos con material reciclado?

Siempre	Algunas veces	Me es indiferente	Pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

20. ¿Considera importante comprar productos para mascotas hechos con material reciclado?

Muy importante	Importante	Me es indiferente	Poco importante	Nada importante
5	4	3	2	1

21. ¿Preferiría comprar productos y utilizar servicios ofertados por una organización con un fuerte sentido de ética y responsabilidad social?

Siempre	Algunas veces	Me es indiferente	Pocas veces	Nunca
5	4	3	2	1

ANEXO 3

<b>Fundamentación teórica de encuesta sobre servicios y productos ofertados por organizaciones de ayuda y rescate animal</b>			
<i>Servicios y productos ofertados organizaciones de ayuda y rescate animal</i>			
<u>Dimensiones</u>	<u>Sub dimensiones</u>	<u>Preguntas asociadas</u>	<u>Marco teórico</u>
Interés en el uso de servicios a ser potencialmente ofertados	Conocimiento de organizaciones que ofertan dichos servicios y/o productos (Posibilidad de Mercado)	7; 13; 16; 21	(Barrón-Velazquez, Salín-Pascual, Guadarrama, 2014), (Argote, Villada, y Argote, 2009)
Disposición a cancelar un valor por dichos servicios	Disposición en cuanto al valor exacto a ser cancelado	8; 9; 11; 14; 17	(Business Wire, 2017)